

コラム 失敗しない海外人事戦略の作り方

第六回 方針・戦略は、「何をやらないか」を語ること（「やる気」より「戦略・仕事の理解」）

以前、海外から各拠点の人事部長が集まって行った人事戦略会議にファシリテーターとして参加した時のこと。冒頭に本社の役員の方にグループ戦略についてお話頂いたのですが、参加者、特に欧米からの参加者から、「全く何も伝わってこなかった」という反応がありました。でも、これはこの会社に限ったことではありません。

失敗しない海外戦略の第六カ条

「会社のこだわりは、『これをやりたい』というより、『これはやりたくない』というほうが明確に伝わる」

よく海外拠点の現地社員に、色々ビジネスアイデアを出してもらい、その出来栄によって、社員のビジネス創造力を測るという研修に立ち会います。その際の講評でよく出てくるコメントが、「これもやりたい、あれもやりたい、というのはいいが、経営資源は限られている。優先順位はつけられているのか」ということです。そして、この資源の限界をどれだけ知っているかが、経営の中心から近いか遠いかを分ける一つの物差しになります。

一方、資源の限界を理解することだけで現地社員に強力な戦略的メッセージを伝えられるかという、それほど簡単なことではありません。資源の限界は、現実であり、知っているか、理解しているかの世界です。より重要なのは、「やりたいか、やりたくないか」「やるべきだと思うか、思わないか」という「会社の生き方そのもの」です。

その「会社の生き方」がはっきりして、はじめて方針や戦略が社員に理解されることになるのですが、「生き方」を伝えることは大変難しい。こうしたい、これをやりたい、というのは確かにポジティブなメッセージになりますが、実はよりわかりやすくメッセージを出すためには、「こうはなりたくない」というメッセージを出すほうがよいと、思います。

ネガティブなことは言わないほうがいい、という意見もありますが、やりたくないこと、嫌なことを伝える際の人間のメッセージはとて強く、より価値観が全面に出やすくなります。また、よく言われる通り、日本企業が戦略に長けていない、と評される最も大きな原因は、「捨てることができない」ことなのです。その捨てる基準こそが、社員が細かいことから、

中長期的なことまで、業務のなかで判断をする拠り所になるのです。

いくら信頼できる海外社員であっても、戦略を伝えることのリスクはあるでしょう。しかし、「トップ自らが語るやらないこと、捨てることへのこだわり」こそ、社員が求めているメッセージであり、その基準を共有していない海外社員がどうして「経営の側でものを考える」ことができるのでしょうか。